TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO

UN NUEVO PARADIGMA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES

Publicación de Biblioteca ALBOR
20 de junio de 2026

AUTORES/AS:

Alfredo Bohórquez Rodríguez. Médico Geriatra. Presidente de ALBOR CONSULTOR. Presidente de APTASE (Asociación Profesional Talento Sénior. Director Asociado del Máster de Gerontología y Atención Centrada en la Persona y las Relaciones. UNIR. España.	
María del Pilar Zuluaga Guerrero. Gerontóloga. Directora de ALBOR Colombia. Profesora Máster Gerontología y ACP- UNIR. Consultora en personas mayores, calidad y ACP. Colombia.	
Silvia de Cal Garelly. Licenciada en Ciencias Empresariales. Consultoría y Banca. Tesorera de APTASE (Asociación Profesional talento Sénior). Profesional independiente. España.	
Eva Álvarez de Eulate. Vocal por Castilla y León de APTASE (Asociación Profesional Talento Sénior). Catedrática de Francés. Ex-directora de Instituto. Profesora Honorífica. Senior Coach. Especialista en Cultura y Género. España.	
Borja Gilsanz Toquero. Director BG Interim Manager. Diplomado en Trabajo Social. Executive MBA. Secretario General de APTASE (Asociación Profesional Talento Sénior). España.	
María Luisa Palomar Joven. Terapeuta ocupacional experta en gerontología social. Formadora y coach PRH (Personalidad y Relaciones Humanas). Docente FPE experta en ACP y cuidado libre de sujeciones. España.	
César Llorente- López. CEO OMNEOM · Profesor UIB–UOC. Experto en sistemas de motivación y aprendizaje. Analítica aplicada a RRHH. Aprendizaje y Desarrollo Vocacional. España.	
José María Rey Ruiz. Psicólogo. Director de INEAVA. Máster en Dirección de RRHH. Asesor y formador en gestión de centros sociosanitarios. España.	
Xavier Lorente Guerrero. Educador Social. Director del Máster de Gerontología y Atención Centrada en la Persona y las Relaciones. UNIR. Director de Aula Sénior 55+. España.	

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 4
2. EL TALENTO, UNO DE LOS TIPOS DE DIVERSIDAD HUMANA 6
3. TALENTO HUMANO 8
   3.1. Bases y conceptos en talento humano 9
   3.2. Tipos de talento humano y definiciones 9
   3.3. Competencias profesionales y talento humano 11
   3.4. Vocación y propósito más allá del talento. 12
   3.5. Personalidad y Relaciones humanas (PRH). 15
4. TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES Y SERVICIOS 16
   4.1. La persona como capital y como activo 16
   4.2. Del talento de unos pocos al talento de todas las personas 17
   4.3. El fundamento: apoyarse en las fortalezas 18
   4.4. Competencias y desarrollo: la persona adecuada que, además, evoluciona 19
   4.5. Una forma sencilla de medir el talento (y que cada persona reconozca sus fortalezas) 20
   4.6. Riesgos y claves para fidelizar el talento 21
   4.7. Hacia dónde debemos ir 22
5. TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO 24
   5.1. Conocimiento y bases del liderazgo colaborativo 24
   5.2. Claves para liderar con otras personas 25
   5.3. Proyectos de talento y liderazgo 26
   5.4. Plan de acción de talento humano y liderazgo colaborativo: 27
6. PLAN DE FUTURO PROFESIONAL 29
7. INSTRUMENTOS DE TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO 32
   7.1. Instrumento de autoconocimiento de liderazgo 32
   7.2. Instrumento de autoevaluación de liderazgo 33
   7.3. Formulario de autoevaluación de Talento Humano 34
8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA 36

1. INTRODUCCIÓN

La presente publicación busca aportar una visión complementaria con respecto al talento de las personas, desde un enfoque más humano, participativo, global, sencillo y orientado a la acción.

Para que una organización o servicio tenga un equilibrio a todos los niveles, requiere tener en cuenta 3 ejes básicos en su creación y ejecución:

- **El humanismo:** Con la estrategia y la táctica, creada desde unos principios y modelos basados en la ética, los valores, la confianza, la dignidad humana, el reconocimiento, la colaboración, la atención centrada en la persona, las relaciones y el talento humano, que generen un buen ambiente de vida y trabajo.
- **La técnica:** Que incorpore los conocimientos técnicos de su actividad para unos productos y servicios de alta calidad, que tengan en cuenta las necesidades, preferencias y satisfacción de las personas, clientes y empleados/as.
- **La excelencia en gestión:** Un sistema de excelencia en gestión, que incorpore una correcta definición del marco estratégico (propósito, visión, valores, objetivos estratégicos, mapa de procesos y cuadro de mandos- indicadores clave en resultados), una excelente dirección con personas, orientación a obtener los resultados clave en todos los grupos de interés, evaluación y mejora que permita una transformación y sostenibilidad.

El presente documento, es el resultado de más 5 años de publicaciones, formación y consultorías de los autores/as, en temas de excelencia en gestión, liderazgo, atención centrada en la persona y modelos de dirección con personas basados en la interacción humana positiva o excelencia en gestión de lo positivo (talento, liderazgo, reconocimiento, participación, motivación, buen ambiente de trabajo, modelos colaborativos y de mejora, etc.).

Los modelos actuales de competencias profesionales permiten una comprensión, clasificación y evaluación de las habilidades de un profesional, para ver su adecuación al puesto de trabajo y para su desarrollo profesional, pero son complejos y solo se suelen desplegar a nivel directivo y técnico, pero …

¿Es posible crear un nuevo sistema de talento o competencias más sencillo, y que permita a las personas aportar sus talentos en sus organizaciones y servicios, independientemente de si son personal de base, técnico o directivo?

La necesidad de esta publicación nace también de las siguientes preguntas:

- Si los actuales modelos de atención centrada en la persona abordan un nuevo enfoque de conocer a las personas atendidas en los servicios, no solo desde sus enfermedades y déficit, sino también desde sus fortalezas, talentos, intereses, expectativas, potencialidades y proyectos de vida, **¿no podemos aplicar los enfoques de la atención centrada en la persona en las relaciones laborales?,** es decir, no limitarnos a poner todo el foco en gestionar y apoyar a las personas ante sus limitaciones, problemas, necesidades, dificultades, …

¿No deberíamos también conocer a las personas a nivel profesional desde sus talentos, sus ilusiones, pasiones, intereses, expectativas, lo que les gusta, se les da bien, es decir desde sus proyectos de vida profesionales?

- El modelo actual está aprovechando los puntos fuertes o talentos de una parte muy pequeña del personal (de nivel directivo y técnico), es decir, tenemos un enfoque de los/as mejores profesionales …

¿No sería mejor además de clasificar las competencias de unas pocas personas, buscar en todas las personas sus mejores talentos/potencialidades y conseguir su compromiso para aportarlos a los demás en el trabajo diario?

- … pero con tanta medición e información, a nivel práctico qué se pone en acción, **el sistema actual, permite que las personas aporten de forma abierta en el trabajo diario sus áreas de talento o solo sirve para clasificar y aprovechamos muy poco las capacidades, el potencial y el talento de las personas.**

¿Existe alguna manera sencilla de medir el talento de todas las personas de una organización y una metodología ágil para aprovecharlo y ponerlo en marcha en proyectos de valor para la organización y las personas?

2. EL TALENTO, UNO DE LOS TIPOS DE DIVERSIDAD HUMANA

Diversidad se refiere a lo que es variado, múltiple o diferente. La diversidad humana es la variedad de características personales específicas que hacen a cada persona un ser humano único y diferente a los demás. Estas cualidades distintivas de cada persona conforman también la pluralidad de identidades que enriquece las sociedades (Texto adaptado de https://modii.org/diversidad-humana/).

TALENTO	*La diversidad humana desde el plano colectivo al individual es lo que nos permite que las personas seamos únicas y diferentes. La diversidad como condición humana enriquece a organizaciones, a personas y a la sociedad.*

Según la publicación del Ecosistema Talento Sénior del Clúster SIVI- Talent Sen, podemos **categorizar la diversidad humana** de la siguiente forma:

PRINCIPALES TIPOS DE DIVERSIDAD HUMANA	
Diversidad de género	Mujeres, hombres y personas con orientaciones e identidades de género diversas LGBTIQ+ (cada persona tiene el derecho de asumir, expresar y vivir la sexualidad, según sus preferencias, identidad y orientación), aportando individual y colectivamente, desde su diversidad, participación, individualidad, talentos, igualdad de oportunidades y no discriminación.
Diversidad generacional	Infancia, adolescencia, juventud, personas adultas y personas mayores. Cada generación aporta una experiencia, visión y valores, que permiten desde una colaboración y cohesión intergeneracional, construir una sociedad mejor con todas las personas.

PRINCIPALES TIPOS DE DIVERSIDAD HUMANA	
Diversidad de talentos	Toda persona tiene el máximo valor y puede aportar sus talentos personales (ético, comunicativo y resolutivo), profesionales (de conocimiento, operativo, innovador, normativo, de mejora, supervisor, organizativo y directivo) o sociales (relacional, social, solidario y de liderazgo).
Diversidad cultural	Cultura según la RAE es el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época y grupo social. Incluye los aspectos de identidad como la lengua, religión, pertenencia étnica, región de origen, hábitos y costumbres, etc. Desde la tolerancia, la inclusión, la igualdad y no discriminación, las personas de diferentes culturas enriquecen a organizaciones y a la sociedad.
Diversidad funcional	Toda persona independientemente de su situación funcional, a nivel sensorial, cognitivo, físico o de situación de dependencia, participa activamente en la sociedad. Puede recibir y aportar.

Si cruzamos dos tipos de diversidad humana como la diversidad de talento y la diversidad generacional, tendremos como resultado **el talento generacional, es decir el talento júnior y el talento sénior.**

3. TALENTO HUMANO

El talento humano o los talentos de las personas son los grandes dones que tenemos los seres humanos a lo largo de nuestra vida, nacemos con ellos o los desarrollamos. La clave es reconocer que los tenemos y aportarlos a las demás personas.

Algunos los tenemos desde nuestra infancia o juventud, otros los desarrollamos desde nuestro aprendizaje o con la práctica, otros con nuestras profesiones- ocupaciones y otros con nuestra interacción social con otras personas, experiencias o vivencias.

El talento humano, en cualquier momento de la vida, también lo podemos describir como **un viaje personal de tres etapas:**

- **Etapa 1: Tener el talento.** Pero más importante que tener un talento, es…
- **Etapa 2: Saber que tengo el talento**, …. que la persona lo sepa, lo tenga identificado y sea consciente de su talento o talentos. Pero más importante que saber que tengo un talento, es…
- **Etapa 3: Comprometerme y aportar mi talento, …** es aplicarlo en mi vida personal, profesional y social, es decir, comprometerme y aportarlo para el beneficio de las demás personas de mi entorno, organización o servicio.

3.1. Bases y conceptos en talento humano

El talento humano es la capacidad, destreza, conocimientos, habilidades o valores sobresalientes que tiene una persona y que le permiten desarrollar actuaciones y conseguir resultados positivos dentro de su organización, servicio o entorno.

Talento como fortaleza humana, son las habilidades que tiene o adquiere una persona a lo largo de su vida personal, profesional y social, con las que se desempeña de manera sobresaliente y que pone al beneficio de los demás.

	Excelencia en talento implica identificar las pasiones y talentos de cada persona, generando espacios para que los pueda aportar en la organización y a la sociedad.

El talento implica conocimientos, experiencia, capacidad práctica en su realización y compromiso para aportar dicho talento en la organización (Jericó, 2008):

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo **(capacidades).**
- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo **(acción).**
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés **(compromiso).**

El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento. (Schweyer, 2004, p. 15).

	A nivel de enfoque de excelencia en el talento, no se trata de encontrar a las personas con más talento, se trata de conocer los mejores talentos de cada persona y generar las oportunidades para que todas las personas aporten sus talentos.

3.2. Tipos de talento humano y definiciones

Podemos clasificar el talento en los siguientes tipos (modelo desarrollado por ALBOR CONSULTOR y aportado y mejorado en 2024 en la Comunidad de Talento Sénior, Talent Sen del Clúster SIVI, en sesiones de consultoría con la Fundación INTRAS):

Talentos personales	Talentos profesionales	Talentos sociales:
1. Comunicativo. 2. Resolutivo. 3. Conciliador. 4. Creativo- innovador.	5. Conocimiento aplicado. 6. Mejora. 7. Colaborativo. 8. Organizativo	9. Social-relacional. 10. Solidario. 11. Motivador- inspirador. 12. Liderazgo transformador.

Recomendamos una definición sencilla y comprensible de los tipos de talento, para facilitar la aplicación y autoevaluación del talento a todas las personas de la organización, incluido el personal de base.

Definición de cada tipo de talento:

1. **Talento comunicativo:** Gran capacidad y habilidades para escuchar, comprender, expresarse y dialogar con las demás personas, basados en la confianza, empatía y cercanía, generando relaciones positivas con las personas que le rodean.
2. **Talento resolutivo:** Gran capacidad y habilidades para superar retos y poner en marcha soluciones adecuadas a problemas complejos.
3. **Talento conciliador:** Gran capacidad y habilidades para prevenir y resolver situaciones de discrepancias o conflictos entre personas.
4. **Talento creativo-innovador:** Gran capacidad y habilidad para diseñar, crear, generar, impulsar y poner en marcha nuevas ideas, soluciones o servicios.
5. **Talento de conocimiento aplicado:** Con amplia experiencia, capacidad y habilidad para desempeñar de forma sobresaliente un trabajo, técnica, acción o actividad especializada.
6. **Talento de mejora:** Gran capacidad y habilidades para detectar, proponer e implementar de forma continuada, aspectos de mejora, calidad y excelencia, en la organización, productos y servicios. Capacidad para afrontar cambios.
7. **Talento colaborativo:** Gran disposición y proactividad en ayudar a los demás, participar, aportar soluciones, ideas y generar un ambiente de equipo.
8. **Talento organizativo:** Gran capacidad y habilidades para analizar, priorizar, ordenar, coordinar, clasificar, planificar, asignar recursos y temporalizar.
9. **Talento social-relacional:** Gran capacidad y habilidades para crear, incorporarse y relacionarse con diversos grupos de personas.
10. **Talento solidario:** Gran capacidad y habilidades para impulsar o participar en acciones y organizaciones solidarias, en favor de las personas, la sociedad y el planeta.
11. **Talento motivador- inspirador:** Gran capacidad y habilidades para motivar e ilusionar a las personas en el trabajo, generando un ambiente positivo y de colaboración.
12. **Talento de liderazgo transformador:** Gran capacidad y habilidades para generar una visión compartida, comprometerse e implicar a los demás, para transformar y generar mejores oportunidades para las personas y la organización.

3.3. Competencias profesionales y talento humano

Las competencias son las características con las que cuenta cada individuo respecto a su personalidad, aptitudes, hábitos y valores. **Es el conjunto de habilidades y destrezas que demuestra una persona en la realización del trabajo.**
Vamos a detallar algunos aspectos de las competencias profesionales o laborales más relevantes a tener en cuenta, otros aspectos vinculados entre la inteligencia humana y el talento, que nos aportan una visión complementaria al modelo de talento humano:

Competencias clave (Sánchez Bedolla & Valdez López, 2022, pp. 45-47)**:**

Competencias clave		
• Liderazgo • Pensamiento estratégico. • Visión. • Planificación. • Coordinación. • Creatividad. • Innovación.	• Conocimiento del negocio. • Enfoque a resultados. • Comunicación asertiva. • Tolerancia a la presión. • Solución de problemas. • Actitud ante el cambio.	• Trabajo en equipo. • Análisis y síntesis. • Potencial de crecimiento. • Potencial intelectual. • Motivación. • Toma de decisiones. • Manejo de conflictos.

Aspectos clave de inteligencia emocional y talento (Sánchez Bedolla & Valdez López, 2022, p. 252)**:**

- **Control de impulsos:** Piensa antes de hablar. Maneja su explosividad. No reacciona instintivamente.
- **Autoconciencia:** Se conoce a sí mismo/a. Reflexiona con frecuencia. Reconoce sus fortalezas y debilidades.
- **Motivación:** Tiene un proyecto de vida. Define metas realistas. Actúa en función de sus objetivos, fines y metas.
- **Entusiasmo:** Expresa actitud positiva. Transmite buen humor. Generalmente es optimista. Hace que los demás se sientan bien.
- **Perseverancia:** Es de convicciones firmes. Lo que se propone lo logra. No se detiene hasta que concluye su plan. Nunca deja sus tareas a medias.
- **Empatía:** Capta el estado de ánimo de los demás. Conecta emocionalmente con su interlocutor. Se relaciona con base en las emociones y los sentimientos de las personas.
- **Agilidad mental:** Reacciona rápidamente ante los estímulos del medio. Es eficiente en la solución.

En la aplicación de competencias y talento en el trabajo, es importante tener en cuenta, **para qué queremos el talento en una organización** (Saracho, 2011, p. 59):

¿PARA QUÉ GESTIONAR TALENTO?	VARIABLES A INCLUIR EN LA DEFINICIÓN DEL TALENTO				
	Resultados	Competencias	Potencial	Conocimiento	Compromiso
Identificar a empleados/as de más alto desempeño	x	x			
Retener empleados/as A-Players	x				x
Contar con un pool de talentos			x		x
Tener un mapa de talentos		x			x
Retener empleados/as con conocimientos escasos en el mercado				x	x
Identificar sucesores para cargos clave			x		x
Contar con cuadros de reemplazo para cargos clave	x	x			
Identificar a los futuros líderes de la organización	x		x		

3.4. Vocación y propósito más allá del talento.

En las organizaciones se ha avanzado notablemente en la **identificación y gestión del talento**. Este enfoque ha permitido reconocer las fortalezas de las personas y diseñar políticas orientadas a potenciar aquello que mejor saben hacer y donde más valor pueden aportar.

Sin embargo, el talento por sí solo no explica por qué algunas personas se implican profundamente en su trabajo mientras que otras, aun disponiendo de capacidades similares, no llegan a desarrollar todo su potencial. Para comprender este fenómeno es necesario incorporar un segundo elemento fundamental: ***las motivaciones intrínsecas.***

Cuando combinamos los talentos de una persona con aquello que le interesa, le apasiona o le mueve de forma natural, aparece lo que denominamos vocación profesional. La vocación surge de la intersección entre aquello que hacemos bien y aquello que nos gusta hacer. Es el punto de encuentro entre nuestras capacidades y nuestras motivaciones más profundas.

No obstante, la vocación, ese actuar esencial que identificamos va en la línea de **nuestra identidad (capacidades, habilidades, valores),** aun siendo un elemento esencial, tampoco garantiza por sí misma la acción sostenida. Aquí entra en juego el tercer componente del modelo PTO: *los objetivos.*

Todos conocemos personas con una vocación muy clara que, sin embargo, no han conseguido desarrollar plenamente su potencial por carecer de metas concretas o de una dirección definida. Del mismo modo, hemos visto personas cuya vocación no era especialmente evidente, pero que, gracias a la claridad de sus objetivos y a su determinación, han alcanzado importantes logros profesionales y personales.

Es precisamente cuando la vocación se conecta con objetivos significativos cuando emerge el propósito profesional. El propósito aporta dirección, sentido y capacidad de movilización. Permite orientar los talentos y las motivaciones hacia metas concretas, generando el compromiso y la energía necesarios para perseverar en el tiempo.

Desde esta perspectiva, el propósito profesional puede entenderse como el resultado de integrar tres dimensiones fundamentales:

- **Pasión:** aquello que nos interesa y nos motiva.
- **Talento:** aquello que sabemos hacer bien y por lo que aportamos valor.
- **Objetivos:** aquello que queremos conseguir y construir en nuestra vida.

Este planteamiento se recoge en **el modelo PTO (Pasión, Talento y Objetivos),** desarrollado por el Dr. César Llorente en 2025. El modelo parte de la premisa de que el desarrollo profesional sostenible no depende exclusivamente de las capacidades de una persona, sino de la alineación entre aquello que le motiva, aquello en lo que aporta valor y aquello que desea alcanzar. Desde esta perspectiva, el propósito profesional emerge cuando estas tres dimensiones convergen y se refuerzan mutuamente.

En consecuencia, si queremos movilizar el potencial de las personas dentro de las organizaciones, no basta con identificar sus talentos. Debemos ayudarles también a descubrir qué les motiva y qué objetivos desean alcanzar. Solo cuando estos tres elementos se alinean es posible desarrollar un propósito profesional capaz de impulsar el crecimiento individual y el rendimiento organizativo.

	Las organizaciones que aspiran a desarrollar plenamente el potencial de sus profesionales deben ser capaces de identificar y alinear las pasiones, los talentos y los objetivos de cada persona. Solo así podrán favorecer la construcción de propósitos profesionales sólidos, capaces de generar compromiso, bienestar y un alto rendimiento sostenible en el tiempo y personas que disfrutan aportando al desarrollo de la organización.

3.5. Personalidad y Relaciones humanas (PRH).

Un enfoque psicopedagógico de autoconocimiento y desarrollo personal (Escuela PRH, 2026), que nos puede aportar otra forma de aflorar y movilizar el talento humano, es el de Personalidad y Relaciones Humanas (PRH), que aporta una metodología formativa y de acompañamiento que promueve el **crecimiento personal, relacional y profesional.** Promueve una transformación interior que permite crear relaciones, entornos y proyectos más conscientes y con propósito.

Desde una visión humanista y holística de la persona, identifica unas dimensiones, más allá de las generalmente conocidas como **"Cuerpo"** (fuerzas físicas), **"Corazón"** (capacidad de sentir), **"Cabeza"** (capacidad para pensar, decidir y actuar) y **"Ser"** (las cualidades más profundas y positivas de la persona, la forma única en que actúa, las conexiones profundas y esenciales que establece con otras personas).

La pasión de PRH es el desarrollo de la personalidad y la transformación de la sociedad, aporta herramientas de acompañamiento individual (coaching), en un proceso de crecimiento que ayuda a descubrir quiénes somos, qué nos hace únicos, cuáles son nuestros valores esenciales y cómo vivir en coherencia con ellos. Porque cuando se hace aquello para lo que realmente tenemos capacidades o cualidades, los recursos que se liberan enriquecen a los entornos en los que estamos y a la humanidad. Así la creatividad que se desata aporta soluciones a los retos a los que nos enfrentamos.

La metodología es eminentemente experiencial y participativa. Es sencilla y busca la eficacia en la integración de los temas que se observan para poder aplicarlos en la vida diaria y que no se quede la formación recibida en un mero aprendizaje teórico. El método se basa en el trabajo individual de cada participante sobre sus propias vivencias y experiencias relativas a los temas o aspectos abordados en las actividades formativas. La pedagogía conlleva 3 elementos fundamentales: **la reflexión personal por escrito, el compartir las vivencias exploradas y las aportaciones realizadas en nuestra investigación sobre los temas que se abordan**.

Este trabajo de autoobservación se realiza mediante pequeños cuestionamientos dirigidos, estructurados y balizados con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la actividad. Los cuestionamientos son por tanto la pieza clave y esencial de la metodología PRH, permiten y facilitan el progreso hacia una mayor autoconciencia y conocimiento de sí respecto a los temas abordados. **Están construidos para facilitar que la persona indague en su propia experiencia.** La respuesta a estos cuestionamientos se invita a recogerlas por escrito, en papel o digitalmente, como en un diálogo interior con uno mismo, describiendo las sensaciones que las preguntas van generando en cada uno.

4. TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES Y SERVICIOS

En las organizaciones y servicios, las personas se gestionan a lo largo de lo que podemos llamar la **cadena de valor del empleado**: la atracción y la **selección**, toda la **administración del talento** —promociones, cambios de puesto, evaluaciones del desempeño, revisiones salariales y formación— y, al final, un proceso de **salida (offboarding)** que casi siempre queda relegado. Es un sistema sofisticado y potente, pero arrastra un punto ciego: tiende a concentrar el foco en una minoría de profesionales y a medir mucho para actuar poco. Este apartado describe esa situación, propone hacia dónde conviene avanzar y ofrece una forma sencilla de medir el talento que cualquier organización puede poner en marcha. Así, el talento no se entiende solo como una capacidad individual, sino como una trayectoria de aprendizaje, experiencia, motivación y relación. Cada persona llega a la organización con una biografía profesional que conviene conocer, reconocer y movilizar.

4.1. La persona como capital y como activo

El primer cambio de mirada lo formuló con claridad Chiavenato (2019) al describir el tránsito de la **administración de recursos humanos** a la **gestión del talento humano**: las personas dejan de entenderse como un recurso más para ser reconocidas como socios de la organización, dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades y aspiraciones. Desde esta perspectiva, invertir en las personas no es un gasto, sino la construcción del capital más difícil de imitar. Su propuesta abarca, además, todo el recorrido de esa cadena de valor, de la incorporación a la salida, y ofrece un mapa completo del flujo de las personas por la organización (figura 1). Siendo una persona con historia, trayectoria profesional, vínculos, expectativas y proyecto de futuro. Esta mirada evita una gestión instrumental del talento y permite reconocer la valía profesional. Esta afirmación adquiere aún más fuerza cuando se observa desde la diversidad generacional. El talento júnior y el talento sénior no compiten entre sí; se complementan. Cada generación aporta formas distintas de aprender, decidir, relacionarse y resolver problemas.

Figura 1. La cadena de valor del empleado: el talento fluye y evoluciona a lo largo de todo el ciclo.

4.2. Del talento de unos pocos al talento de todas las personas

El enfoque que durante años ha guiado a las grandes empresas nació con el célebre estudio de McKinsey, que definió **el talento como el empleado clave con mente estratégica, capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación y capacidad de inspirar y entregar resultados** (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001). De ahí surge la lógica de los «A-players»: identificar, diferenciar y retener a los mejores. Y aquí está, precisamente, el error de fondo: centrar el sistema en una élite directiva y técnica deja sin movilizar la mayor parte del talento de la organización.

Todos tenemos talentos, no solo unos pocos. La clave no es encontrar a las personas con más talento, sino descubrir y movilizar los mejores talentos de todas las personas.

La investigación reciente ha convertido este dilema en su gran debate: el enfoque **exclusivo** (el talento como propiedad de algunos) frente al **inclusivo** (el talento como potencial presente en todas las personas). Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz (2013) ofrecen el marco conceptual de referencia, y Dries (2013) lo sistematiza en **cinco tensiones del talento** —inclusivo/exclusivo, innato/adquirido, transferible/dependiente del contexto, sujeto/objeto e input/resultado—. Sobre esa base, Swailes (2023) describe las vías concretas para llevar la gestión del talento a **toda** la organización: apoyarse en el potencial y las fortalezas, ampliar el conjunto de personas consideradas con talento y reconocer un abanico más amplio de dominios de talento. Es justamente el espíritu del modelo de los **doce talentos** de esta publicación: **pasar de clasificar a unos pocos a descubrir y movilizar lo mejor de cada persona.**

Así, una organización puede ser multigeneracional y, sin embargo, no ser realmente intergeneracional. **La intergeneracionalidad aparece cuando la convivencia entre edades- personas de varias generaciones se convierte en aprendizaje mutuo, cooperación y transferencia de conocimiento.** Una gestión inclusiva del talento debe evitar que la edad se convierta en un filtro invisible. Ni la juventud garantiza innovación por sí sola, ni la edad avanzada implica resistencia al cambio. **Las capacidades deben valorarse desde la evidencia, la experiencia y la aportación real.**

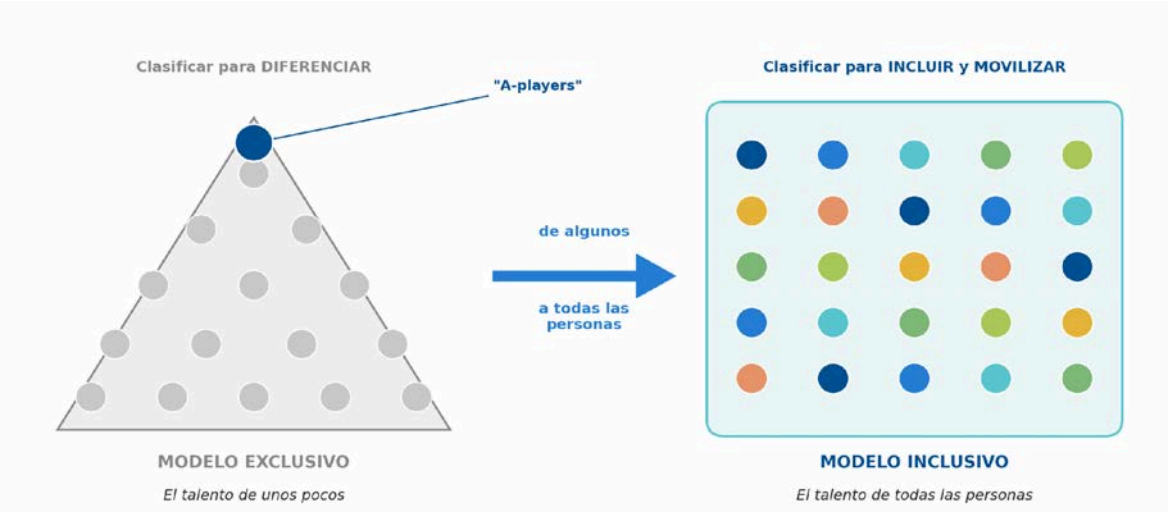


Figura 2. Del talento de algunos al talento de todas las personas: de clasificar para diferenciar a clasificar para incluir y movilizar.

4.3. El fundamento: apoyarse en las fortalezas

Este giro no es voluntarismo, sino que cuenta con evidencia sólida. Ya en 1999, a partir de decenas de miles de entrevistas, Buckingham y Coffman defendían tratar a **cada empleado como un individuo**, no empeñarse en corregir las debilidades sino apoyarse en las fortalezas y el talento, y medir y reconocer los resultados. La investigación posterior lo confirma: van Woerkom y Meyers (2015) muestran que un clima organizativo basado en fortalezas mejora el **afecto positivo** de las personas y, a través de él, el **desempeño dentro y fuera del rol**. Y Bakker y van Woerkom (2018) vinculan el uso de las fortalezas con **mayor compromiso y menor absentismo**. **Reconocer el talento de todas las personas, por tanto, no solo es más justo: rinde mejor.**

En la práctica, una gran organización puede trabajar las fortalezas mediante conversaciones breves de talento, mapas de aportación por equipos, proyectos transversales y espacios donde las personas puedan aplicar aquello que hacen especialmente bien.

4.4. Competencias y desarrollo: la persona adecuada que, además, evoluciona

Si los talentos son las fortalezas que cada persona pone al servicio de los demás, las competencias son, en palabras de Alles (2006), **los rasgos que se traducen en comportamientos y generan desempeño y éxito en el trabajo**. La función de la organización es conectar ambas cosas: Ulrich (1997) lo resume al asignar a Recursos Humanos la tarea de **identificar las competencias críticas y poner a la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado**. Pero ese «momento» no es un punto fijo. A lo largo de la cadena de valor que recogía la figura 1, **cada etapa se apoya en la anterior e influye en la siguiente**, y de ahí se desprende una idea decisiva: **el talento no es estático, evoluciona**. Esta evolución debe entenderse como aprendizaje a lo largo de la vida. Las competencias no se cierran en una etapa profesional concreta; se actualizan, se reorientan y se enriquecen con la experiencia, la formación y la participación en nuevos retos. Las personas portan de manera natural un dinamismo de crecimiento en su interior que las lleva a desarrollar más el talento que ya conocen y a empezar a desarrollar nuevos talentos que emergen. Por eso el desarrollo continuo importa tanto como la selección, y por eso la última etapa, el **offboarding** —tantas veces ausente—, no es un mero trámite: una salida cuidada transfiere conocimiento, protege la marca empleadora y cierra el círculo retroalimentando toda la cadena (Dachner y Makarius, 2021). El offboarding no debería limitarse a un cierre administrativo. En profesionales con larga trayectoria, puede convertirse en un proceso de transferencia de conocimiento: **entrevistas de legado profesional, mentoría a nuevas incorporaciones, documentación de aprendizajes críticos y participación en comunidades de práctica.**

La transferencia también puede ser bidireccional. La mentoría sénior permite compartir experiencia y criterio profesional; la mentoría inversa, facilita que personas más jóvenes aporten conocimientos digitales, nuevos lenguajes y formas emergentes de trabajo.

Conviene subrayar, además, que este lenguaje sencillo de talentos no vive de espaldas a los marcos clásicos: cada uno de los doce talentos tiene su correlato en las competencias de gestión de Alles, en la distinción entre competencias técnicas y conductuales de Spencer y Spencer (1993), en los clústers emocionales y sociales de Goleman y Boyatzis (2007) o en las competencias transversales de la clasificación europea ESCO. **La diferencia no está en *qué* se mide, sino en contarlo de forma sencilla y abierta a todas las personas.**

4.5. Una forma sencilla de medir el talento (y que cada persona reconozca sus fortalezas)

La palanca más potente es, a la vez, una de las más simples: **dar a cada persona una manera fácil de reconocer sus propias fortalezas**. Una gran organización no necesita un diccionario de competencias complejo para empezar; necesita un **lenguaje común, sencillo y compartido** y una rutina ligera. Estas son cinco pautas que cualquier organización puede transmitir:

1. **Un lenguaje común y sencillo.** Use un mapa corto y comprensible de talentos —los doce de este modelo bastan—, con definiciones en lenguaje cotidiano, para que cualquier persona, de base, técnica o directiva, pueda usarlo sin formación previa.
2. **Menos, es más.** Pida a cada persona que identifique solo sus **1 a 3 grandes fortalezas**, no una lista interminable. **Lo importante no es etiquetarlo todo, sino reconocer lo que de verdad destaca.**
3. **La regla A-B-C-D. Una fortaleza es real cuando coinciden tres miradas —la propia, la de los demás y la de los resultados— y se vuelve transformadora cuando la persona se compromete a aportar**. Es exactamente la lógica que recoge el *Formulario de autoevaluación de Talento Humano* de esta publicación en sus columnas A, B, C y D.

Figura 3. Una regla sencilla y transmisible para que cada persona reconozca sus fortalezas.

4. **Hágalo visible y conversado.** Integre una breve conversación de talentos en los rituales que ya existen —la incorporación, las reuniones 1:1, las evaluaciones—, en lugar de crear un proceso nuevo y pesado.
5. **Conéctelo con proyectos de liderazgo colaborativos.** Que reconocer una fortaleza tenga una salida concreta: un reto, una tarea o un proyecto donde aportar. Medir el talento sin movilizar desmotiva; reconocerlo y darle cauce, compromete.

4.6. Riesgos y claves para fidelizar el talento

Las organizaciones que hoy pierden talento no siempre lo hacen por ofrecer menos dinero. Lo hacen, sobre todo, por no haber cuidado la experiencia de sus personas en los momentos que importan. Estos son algunos de los riesgos más habituales y lo que se puede hacer para revertirlos:

RIESGO	CLAVE PARA REVERTIRLO
Brecha entre lo prometido y la realidad. Lo que la empresa comunica en el proceso de selección no coincide con lo que el empleado encuentra al incorporarse.	**Construye una propuesta de valor honesta y verificable.** La cultura que vendes tiene que ser la cultura que vives.
Onboarding débil o inexistente. Una mala acogida duplica la probabilidad de que el nuevo empleado empiece a buscar otra oportunidad antes de cumplir el año.	**Diseña un proceso de incorporación estructurado:** preparación previa, presentación del equipo, mentorización y acompañamiento real durante los primeros meses.
Ausencia de reconocimiento y feedback. La desmotivación raramente llega de golpe: se acumula en la falta de conversaciones honestas y en el trabajo que nadie nombra.	**Implanta una cultura de feedback continuo, concreto y bidireccional.** El reconocimiento no siempre es económico; muchas veces basta con que alguien vea lo que haces bien.
Liderazgo insuficiente o mal desarrollado. Los empleados no abandonan empresas, abandonan managers. Un mando intermedio sin herramientas arrastra a su equipo.	**Invierte en el desarrollo de tus líderes y lideresas.** Son la principal correa de transmisión entre la estrategia y la experiencia diaria del empleado.
Falta de desarrollo profesional visible. Cuando un empleado no ve hacia dónde puede crecer dentro de la empresa, empieza a mirar fuera.	**Define planes de carrera reales y comunícalos.** Las oportunidades de crecimiento deben ser tangibles, no promesas genéricas que nunca se concretan.

RIESGO	CLAVE PARA REVERTIRLO
Descuido del bienestar físico y emocional. El burnout ya no es una excepción: el 37 % de los trabajadores españoles declara sentirse estresado habitualmente (Gallup, 2024).	**Integra el bienestar en el diseño del trabajo, no como un extra.** Flexibilidad, cargas razonables y apoyo emocional son hoy factores de retención tan relevantes como el salario.
Gestión reactiva de las salidas. Actuar sólo cuando el empleado ya ha decidido irse es tarde y costoso: el reemplazo del profesional supera el 40 % de su salario anual.	**Escucha de forma proactiva y periódica, no solo en la entrevista de salida.** Las señales de desenganche son visibles mucho antes de la renuncia.
Ausencia de plan de sucesión en posiciones clave. Cuando una persona crítica se va sin un sucesor preparado, la organización entra en modo de urgencia y comete errores costosos.	Identifica con antelación los puestos de alto impacto y desarrolla internamente a quienes podrían asumir esas responsabilidades. La sucesión es parte de la estrategia, no un trámite.

Cuidar la experiencia del empleado/a no requiere grandes presupuestos: requiere intención, coherencia y constancia. Las organizaciones que lo hacen bien no solo fidelizan el talento; construyen equipos que quieren quedarse.

4.7. Hacia dónde debemos ir

Las grandes organizaciones no necesitan renunciar a sus herramientas de diferenciación —la matriz de potencial, los planes de sucesión, los itinerarios de alto rendimiento siguen siendo útiles—, pero sí necesitan **complementarlas** con una capa inclusiva que llegue a toda la plantilla. De ahí surgen dos lógicas complementarias de clasificación del talento, que conviene tener presentes:

	Clasificar para DIFERENCIAR	Clasificar para INCLUIR y MOVILIZAR
Pregunta clave	¿Quiénes son los mejores?	¿Qué puede aportar cada persona?
¿A quién mira?	A una minoría: directivos, técnicos, «A-players»	A todas las personas, de todos los niveles, incluido el personal de base
Visión del talento	Talento como propiedad de unos pocos (enfoque exclusivo)	Talento como potencial presente en todos, anclado en las fortalezas (enfoque inclusivo)
Herramienta típica	Matriz 9-box, identificación de altos potenciales y sucesión	Autoconocimiento de talentos y proyectos abiertos de talento y liderazgo (modelo ALBOR)
¿Para qué sirve?	Priorizar inversión, retención y planes de sucesión	Movilizar el compromiso y la contribución de toda la organización
Referencias	Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001); matriz GE-McKinsey	Gallardo-Gallardo et al. (2013); Swailes (2023); Buckingham y Coffman (1999)

El camino, en síntesis, es claro: medir el talento de forma sencilla para que cualquier persona pueda identificar y reconocer sus fortalezas; abrir proyectos reales donde esas fortalezas se pongan en juego; tratar a cada persona como un individuo que evoluciona a lo largo de todo el ciclo; y cuidar también el cierre de la relación. Pasar, en definitiva, de **clasificar para diferenciar** a **clasificar para incluir y movilizar**, sin que lo uno excluya a lo otro. Para llevar esta lógica a la práctica, las organizaciones pueden incorporar acciones sencillas de gestión intergeneracional del talento. **El talento sénior no es solo experiencia acumulada. Es criterio, memoria organizativa, capacidad de acompañamiento y oportunidad de transferencia para las nuevas generaciones.**

Deje de buscar a los mejores; empiece a movilizar lo mejor de todos. Mida el talento de forma sencilla, deje que cada persona reconozca sus fortalezas y abra proyectos donde aportarlas, en todo el ciclo, también al salir. El compromiso es la única ventaja competitiva que nadie puede copiar.

5. TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO

El talento individual es capaz de lograr transformación cuando se crean los espacios o proyectos de liderazgo donde cada persona puede aportar lo mejor de sí misma.

5.1. Conocimiento y bases del liderazgo colaborativo

Líder o lideresa, es una persona comprometida, con capacidad de adaptación y honesta, que se implica con las demás personas para abordar retos compartidos y mejorar la vida de las personas de su entorno personal, de su organización o de la sociedad.

Los valores de liderazgo son un subconjunto de aquellos valores que influyen positivamente en la capacidad de una persona para liderar con eficacia como "buen líder/esa":

- Algunos de los valores más relacionados con el liderazgo son **el compromiso, la corresponsabilidad, la proactividad, la generosidad, la honestidad y la empatía.**

De forma resumida (Bohórquez,2022), resaltamos la imagen de la publicación [Miniguía de excelencia en liderazgo.](#) Como una base de los conceptos de liderazgo y base metodológica para generar proyectos de liderazgo:

Base del modelo de liderazgo personal y colaborativo:

	El primer paso para ejercer el talento y el liderazgo es el autoconocimiento y que cada persona esté dispuesta a comprometerse.

En esta fase de autoliderazgo, hay dos pasos importantes:

- Conocer bien el propósito, la visión y valores de la organización o servicio.
- Que cada líder/esa tenga un autoconocimiento de sus puntos fuertes y que se comprometa a desplegarlos de forma generosa en su vida personal, profesional y social. Así como la capacidad para detectar sus límites y poder gestionarlos.

5.2. Claves para liderar con otras personas

Resaltamos los siguientes aspectos para poner en acción a un equipo de talento y liderazgo:

- **Crear un ambiente donde se puedan expresar** el liderazgo individual y el liderazgo colaborativo en equipo.
- Que el propio equipo de talento y liderazgo **asuma autoridad y responsabilidad en proyectos de liderazgo.**
- **Cada persona tiene un ritmo de incorporarse** al proyecto de talento y liderazgo, todos son válidos.
- **Es clave conocer a las personas**, dar espacio, confiar, ilusionar y delegar responsabilidad. Ser flexibles en los plazos y planteamientos.
- **Tratar a las personas como importantes:** por la importancia y relevancia de su trabajo, que se sientan importantes y lideren (se empoderan).
- **Ser tolerantes con el error,** somos humanos y nos equivocamos.
    - La mayor parte de errores humanos son por factores externos (formación, situación, condicionante externo, falta de pautas, falta de apoyo, carga elevada de trabajo, etc.).
- **Cada persona aporta desde su diversidad y su talento.**
- **Crear retos y oportunidades,** para que las personas den el paso y se comprometan como líderes/esas.
- **En liderazgo no hay jerarquías, ni jefes/as, colaboramos** y nos apoyamos.
- **Celebrar los logros y éxitos,** reconociendo y agradeciendo el buen trabajo de las personas.

5.3. Proyectos de talento y liderazgo

Es necesario acordar e impulsar proyectos participativos de talento y liderazgo que sean transformadores y orientados a los resultados clave, a corto, medio y largo plazo.

	Es clave buscar retos relevantes y permitir que las personas del equipo de talento y liderazgo propongan y generen proyectos de transformación.

Posibles aspectos para abordar en proyectos de talento y liderazgo colaborativo (proyectos con impacto social, proyectos con alma que generen impacto en las personas, interna y externamente):

- Aspectos estratégicos para las personas, organización o servicio.
- Conseguir un buen ambiente de colaboración, vida y trabajo.
- Retos o problemas complejos.
- Participación y talento. Transformación cultural.
- Ecosistema y sociedad.
- Temas de alto interés en servicios y su sostenibilidad.
- Aspectos de responsabilidad social.
- Aspectos estratégicos con profesionales.
- Aspectos de impacto en la sociedad o comunidad.
- Aspectos de alto interés para los clientes.
- Temas de relevancia actual y futura a nivel sectorial o social.

Para propuestas de nuevas ideas para los proyectos de liderazgo: El líder o lideresa que proponga un proyecto, escribirá en 1-2 folios la idea, con el título, una breve descripción del tema, su importancia, impacto y posibles objetivos o acciones a realizar e indicadores de medición de su impacto.

Los proyectos deben ser realizables, prácticos, de impacto interno y externo y con baja intensidad de dedicación (4-8 horas al año/ 2-4 reuniones online al año).

Cada proyecto de liderazgo contará con un responsable, identificación de los participantes, 2-3 objetivos, 2-3 indicadores, cronograma flexible, seguimiento semestral. Cada grupo de proyecto organiza su plan de trabajo.

Cada líder/esa impulsa su proyecto y las personas se pueden apuntar a los proyectos o incluso proponer nuevos proyectos.

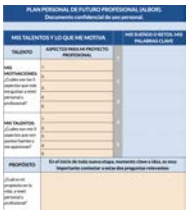
Es clave la comunicación interna y externa, hacerse fotos, publicar resultados, realizar acciones de reconocimiento, eventos, publicaciones, campañas, etc.

5.4. Plan de acción de talento humano y liderazgo colaborativo:

Proponemos como metodología minimalista, práctica y global, realizar el siguiente plan de acción y esquema de autoevaluación para obtener el mapa de talento humano de una organización o servicio:

1. Definir y aprobar **el modelo de talento humano y liderazgo colaborativo** de la organización o servicio.
2. Crear un **Comité impulsor del proyecto de Talento Humano y liderazgo colaborativo**.
3. Divulgar **los instrumentos de autoconocimiento y desarrollo**, de uso voluntario, personal y confidencial:
   a. Plan de futuro profesional (ver punto 6).
   b. Instrumento de autoconocimiento (punto 7.1)

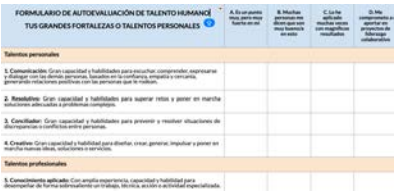
INSTRUMENTO DE AUTOCONOCIMIENTO


PLAN PERSONAL DE FUTURO PROFESIONAL (ALBOR)

4. Aprobar los instrumentos de **autoevaluación de liderazgo** (ver punto 7.2)

ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO

5. Aprobar los **instrumentos de autoevaluación y mapa de talento** de la organización o servicio:
   a. Autoevaluación de talento humano (ver punto 7.3).


FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO

6. **Comunicado a toda la organización o servicio** del nuevo modelo de talento humano y liderazgo (definiciones, principios, instrumentos, proyectos de liderazgo, etc.)
7. **Medir en todo el personal, los instrumentos de talento humano y liderazgo colaborativo.** Los instrumentos son voluntarios.
8. **Creación del mapa de talento y liderazgo colaborativo:** Con las personas que hayan identificado al menos 1 talento y hayan marcado que se quieren comprometer a aportarlos a la organización en proyectos de liderazgo colaborativo, se incorporan al mapa de talento humano y liderazgo de la organización o servicio:

MAPA DE TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO						
Nombre del profesional	nnn	nnn	nnn	nnn	nnn	.....
Categoría, puesto y servicio						
Fecha de evaluación						

MAPA DE TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO						
Nombre del profesional	nnn	nnn	nnn	nnn	nnn	.....
T1. Tiene y aporta Talento comunicativo						
T2. Tiene y aporta Talento resolutivo						
T3. Tiene y aporta Talento Conciliador						
T4. Tiene y aporta Talento Creativo						
T5. Tiene y aporta Talento Conocimiento Aplicado						
T6. Tiene y aporta Talento de Mejora						
T7. Tiene y aporta Talento Colaborativo						
T8. Tiene y aporta Talento Organizativo						
T9. Tiene y aporta Talento Social						
T10. Tiene y aporta Talento Solidario						
T11. Tiene y aporta Talento Motivador						
T12. Tiene y aporta Talento de Liderazgo Transformador						
Coordina un proyecto de liderazgo						
Es secretaría de un proyecto de liderazgo						
Se incorpora en proyecto de liderazgo 1						
Se incorpora en proyecto de liderazgo 2						
Se incorpora en proyecto de liderazgo						

9. Se remite al equipo de talento y liderazgo un **formulario de valoración de posibles proyectos de talento y liderazgo** (que valoren por importancia del 1-10, que indiquen si quieren participar y que indiquen si lo quieren coordinar).
10. **Aprobación de los proyectos de talento y liderazgo** y asignación de persona coordinadora de cada proyecto.
11. Inician **reuniones de cada proyecto de talento y liderazgo** para definir tema, objetivo y acciones a realizar (cada proyecto unas 2-4 reuniones online al año)
12. **Seguimiento trimestral** de los proyectos.
13. **Evaluación anual** del proyecto y mejora.

6. PLAN DE FUTURO PROFESIONAL

Para el desarrollo personal y profesional de una persona, es necesario hacerse las preguntas importantes del presente y del futuro, para que cada persona identifique sus talentos, motivaciones, aspiraciones, propósito y su proyecto de vida profesional (sus objetivos y prioridades a conseguir).

Para facilitar este proceso, aportamos el siguiente instrumento ALBOR:

PLAN PERSONAL DE FUTURO PROFESIONAL (ALBOR) Documento confidencial de uso personal.	
PERSONA	
MENTOR/A	
FECHAS	
HISTORIAL PROFESIONAL RELEVANTE:	

PLAN PERSONAL DE FUTURO PROFESIONAL (ALBOR) Documento confidencial de uso personal.			
MIS TALENTOS Y LO QUE ME MOTIVA		MIS SUEÑOS O RETOS. MIS PALABRAS CLAVE	
TALENTO	ASPECTOS PARA MI PROYECTO PROFESIONAL	1	
MIS MOTIVACIONES: ¿Cuáles son los 5 aspectos que más me gustan a nivel personal y profesional?	1.		
	2.	2	
	3.		
	4.	3	
	5.		
MIS TALENTOS: ¿Cuáles son mis 5 aspectos que son puntos fuertes y me apasionan?	1.	4	
	2.		
	3.	5	
	4.		
	5.		
PROPÓSITO	En el inicio de toda nueva etapa, momento clave o idea, es muy importante contestar a estas dos preguntas relevantes:		
¿Cuál es mi propósito en la vida, a nivel personal y profesional?			
¿Qué es lo que quiero llegar a ser en el futuro?, ¿A qué aspiro?			

PLAN PERSONAL DE FUTURO PROFESIONAL (ALBOR)
Documento confidencial de uso personal.

LO QUE QUIERO CONSEGUIR

MIS PRIORIDADES PARA CONSEGUIR	Tipo de trabajo y sector	Acciones para tener en cuenta
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

ACTUACIONES PARA PONERME EN MARCHA

Acción o aspecto para realizar	CRONOGRAMA						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes ...
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

7. INSTRUMENTOS DE TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO COLABORATIVO

7.1. Instrumento de autoconocimiento de liderazgo

INSTRUMENTO DE AUTOCONOCIMIENTO **Fuente:** Foro LideA, 2018. 10 claves LideA para impulsar el liderazgo en organizaciones sociales.	**Mis puntos fuertes para aprovechar**
LO QUE SOY	**Anotar el núm.**
1. Mi pasión por lo que hago. 2. Mi ética y coherencia entre lo que soy, digo y hago. 3. Mi forma positiva de ver la vida. 4. Mi capacidad para afrontar lo que me causa problemas o es difícil 5. Mi visión trascendente. 6. Mi compromiso para una sociedad mejor	
¿CÓMO ME RELACIONO E IMPULSO A LOS DEMÁS?	
6. Mi confianza, respeto y delegación en los demás. 7. Mi capacidad de escuchar, conocer y apoyar a otros/as. 8. Mi forma de comunicarme con los demás. 9. Mi forma de trabajar en equipo. 10. Mi capacidad de valorar, reconocer y agradecer el trabajo y talento de los demás.	
REFLEXIONA SOBRE:	
11. De lo que hago, qué es lo que más me ilusiona. 12. ¿Cómo ilusiono, motivo, involucro a las personas y las hago participar? 13. ¿Demuestro y traslado mi positivismo, fuerza, ilusión y lo contagio a los demás?	

7.2. Instrumento de autoevaluación de liderazgo

ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO

Pregunta 1: Antes de cumplimentar la tabla, por favor puntúe de 0-10 su nivel de satisfacción con su liderazgo: ___/10 puntos (siendo 1 la peor y 10 la mejor puntuación).

Aspectos específicos para valorar (Por favor, para cada aspecto marque la columna, según su nivel de satisfacción como líder/esa)	Muy satisfecho/a	Satisfecho/a	Insatisfecho/a	Muy Insatisfecho/a
2. Con mi auto-reconocimiento como líder/esa.				
3. Con mi compromiso en proyectos relevantes.				
4. Con mi proactividad en proponer o impulsar mejoras o soluciones nuevas.				
5. Con mi forma de motivar e inspirar a los demás.				
6. Con mi comportamiento como líder/esa, apoyando a las demás personas.				
7. Con mi aportación a un buen ambiente de trabajo.				
8. Con mi implicación y aportación en los resultados clave de la organización o servicio.				

Fuente. ALBOR CONSULTOR. Miniguía de liderazgo (Biblioteca ALBOR)

7.3. Formulario de autoevaluación de Talento Humano

Identifica dentro de los siguientes 12 aspectos de talento humano, cuáles consideras que son tus grandes habilidades o fortalezas (prioriza entre 1 y 3), que tienes y son muy sobresalientes. Anota SI o NO según lo que tengas en las columnas A,B,C y D

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO "MIS GRANDES FORTALEZAS O TALENTOS PERSONALES"	A. Es un punto muy, pero muy fuerte en mi	B. Muchas personas me dicen que soy muy, muy bueno/a en esto	C. Lo he aplicado muchas veces con magníficos resultados	D. Me comprometo a aportarlos en proyectos de liderazgo en mi organización
Talentos personales				
1. Comunicación: Gran capacidad y habilidades para escuchar, comprender, expresarse y dialogar con las demás personas, basados en la confianza, empatía y cercanía, generando relaciones positivas con las personas que le rodean.				
2. Resolutivo: Gran capacidad y habilidades para superar retos y poner en marcha soluciones adecuadas a problemas complejos.				
3. Conciliador: Gran capacidad y habilidades para prevenir y resolver situaciones de discrepancias o conflictos entre personas.				
4. Creativo: Gran capacidad y habilidad para diseñar, crear, generar, impulsar y poner en marcha nuevas ideas, soluciones o servicios.				
Talentos profesionales				
5. Conocimiento aplicado: Con amplia experiencia, capacidad y habilidad para desempeñar de forma sobresaliente un trabajo, técnica, acción o actividad especializada.				

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO “MIS GRANDES FORTALEZAS O TALENTOS PERSONALES”	A. Es un punto muy, pero muy fuerte en mi	B. Muchas personas me dicen que soy muy, muy bueno/a en esto	C. Lo he aplicado muchas veces con magníficos resultados	D. Me comprometo a aportarlos en proyectos de liderazgo en mi organización
6. Mejora: Gran capacidad y habilidades para detectar, proponer e implementar de forma continuada, aspectos de mejora, calidad y excelencia, en la organización, productos y servicios.				
7. Colaborativo: Gran disposición y proactividad en ayudar a los demás, participar, aportar soluciones, ideas y generar un ambiente de equipo.				
8. Organizativo: Gran capacidad y habilidades para analizar, priorizar, ordenar, coordinar, clasificar, planificar, asignar recursos y temporalizar.				
Talento sociales				
9. Social: Gran capacidad y habilidades para crear, incorporarse y relacionarse con diversos grupos de personas.				
10. Solidario: Gran capacidad y habilidades para impulsar o participar en acciones y organizaciones solidarias, en favor de las personas, la sociedad y el planeta.				
11. Motivador: Gran capacidad y habilidades para motivar e ilusionar a las personas en el trabajo, generando un ambiente positivo y de colaboración.				
12. Liderazgo transformador: Gran capacidad y habilidades para generar una visión compartida, comprometerse e implicar a los demás, para transformar y generar mejores oportunidades para las personas y la organización.				

8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

ALBOR (2026). *Mapa de organizaciones y proyectos de Talento Sénior en España, 2026*. https://alborconsultor.com/wp-content/uploads/2026/05/MAPA-DE-ORGANIZACIONES-Y-PROYECTOS-EN-TALENTO-SENIOR-EN-ESPANA.pdf?v=12470fe406d4

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Alvarez de Eulate, E. *Cultura, diversidad y envejecimiento*. Biblioteca ALBOR. https://alborconsultor.com/wp-content/uploads/2023/07/CULTURA_DIVERSIDAD_ENVEJECIMIENTO_19_07_23_ARTICULO_ALBOR-CONSULTOR.pdf?v=12470fe406d4

Asociación DEC (2024). The Employee Experience Index. https://asociaciondec.org/informes-cx/the-employee-experience-index/16669/

Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, *59*(1), 38-46. https://doi.org/10.1037/cap0000120

Belda, R. M. (2011). *Gestión con corazón: El corazón de la gestión*. Sal Terrae.

Bermejo, J. C. (2023). *Motivación y salud*. Desclée De Brouwer.

Bohórquez Rodríguez, A. (2021). *Decálogo de excelencia en liderazgo con empleados/as*. Biblioteca ALBOR. https://alborconsultor.com/2021/07/06/8-decalogo-de-excelencia-en-liderazgo-con-empleados-as/

Bohórquez Rodríguez, A., & Corral Fernández, J. (2022). *Mini guía de excelencia en liderazgo para organizaciones y servicios*. Biblioteca ALBOR. https://alborconsultor.com/wp-content/uploads/2022/04/MiniGui%CC%81a-de-Excelencia-en-liderazgo-para-pymes-organizaciones-y-servicios.-DOC-ALBOR..pdf

Both & Glassdoor (2024). Employer Branding Insights 2024: Claves para atraer y fidelizar al talento. https://www.weareboth.com/employer-branding-insights-2024-claves-para-atraer-y-fidelizar-al-talento/

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster / Gallup.

CEOE y Randstad Research (2024). Tendencias de RRHH 2024: Déficit de talento y adopción de IA. https://www.ceoe.es/sites/ceoe-corporativo/files/content/file/2024/01/19/110/tendencias_rrhh_randstad_research_ceoe_2024.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Comisión Europea & CEDEFOP (2021). *ESCO: clasificación europea de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones*.

Dachner, A. M., & Makarius, E. E. (2021). *Turn departing employees into loyal alumni*. Harvard Business Review.

Deloitte España (2023). *Encuesta Millennial 2023*. https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/encuesta-millennial.html

Deloitte (2024). 2024 Global Human Capital Trends: Prosperar más allá de las fronteras. https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html

Dries, N. (2013). *The psychology of talent management:* A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 272-285. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001

Escuela PRH. (2026). *Un camino de acceso a la vida en profundidad*. PRH Ibérica. https://prh-iberica.com/publicaciones/un-camino-de-acceso-la-vida-en-profundidad

European Public & Social Innovation Review (2024). *Employee Experience: A Systematic Review*. EPSIR, vol. 9(7). SCOPUS. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9861386

Foro LideA. (2018). *10 claves para impulsar el liderazgo en organizaciones sociales y de personas mayores: Guía práctica*. http://static.plenummedia.com/40894/files/20181108081051-10-claves-lidea-de-liderazgo-para-organizaciones-sociales-2018-ok.pdf

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review, 23*(4), 290-300. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002

Gallup (2024). State of the Global Workplace 2024: The Voice of the World's Employees. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)*. Hay Group / Korn Ferry.

Great Place to Work España (2024). *Informe Great Place to Work 2024*. https://greatplacetowork.es/informe-great-place-to-work-2024/

IBM (2024). *How to Build a Successful Employee Experience Strategy*. https://www.ibm.com/blog/employee-experience-strategy

IESE Business School – Universidad de Navarra (2024). IESE Business School Insight: The Positive Workplace. https://www.iese.edu/es/insight/revista/

Jericó, P. (2008). *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo* (2.ª ed.). Prentice Hall.

Llorente, C. (2010). *El Método Tangram*. Amazon Ed.

Martínez, A., & Bermejo, J. C. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Desclée De Brouwer.

Martínez, A., Bermejo, J. C., & Barreto, P. (2024). *Profesionales compasivos*. Desclée De Brouwer.

McKinsey & Company (2024). La forma del talento en 2023 y 2024. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-forma-del-talento-en-2023-y-2024/es

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.

Millán, M. A. (2025). *Humanización y gestión por valores*. Sal Terrae.

Sánchez Bedolla, G., & Valdez López, G. (2022). *Assessment Center: Evaluación del talento humano para organizaciones conscientes y transformadoras*. Independently Published

Sánchez Redondo, J. M., & Bohórquez Rodríguez, A. (2022). *Ecosistema talento senior en España 2022*. https://talentsen.org/seccion/proyecto-talent-sen

Saracho, J. M. (2011). *Talento organizacional: Un modelo para la definición organizacional del talento*. RIL editores.

Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and development*. John Wiley & Sons.

SHRM – Society for Human Resource Management (2024). Building an Employer Brand from Scratch. https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/building-employer-brand-from-scratch

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Swailes, S. (2023). Conceptualizing and operationalizing 'inclusive' talent management. En *Smart Talent Management*. Edward Elgar.

Talianz (2023). La Experiencia del Empleado: Métodos para atraer, fidelizar y motivar al talento. eBook. https://talianz.com/wp-content/uploads/eBook-La-Experiencia-del-Empleado.pdf

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Universidad de Zaragoza (2024). Employee Experience: Un enfoque moderno en la gestión de RRHH. Repositorio Zaguan. https://zaguan.unizar.es/record/166392

Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, *54*(1), 81-103. https://doi.org/10.1002/hrm.21623

WTW – Willis Towers Watson (2024). High Performance Employee Experience (HPEX). https://www.wtwco.com/es-ni/insights/2024/02/its-official-great-employee-experiences-still-result-in-superior-financial-performance